

البند 4 من جدول الأعمال

التوزيع: عام

WFP/EB.1/2016/4-E

التاريخ: 8 يناير/كانون الثاني 2016

قضايا السياسات

اللغة الأصلية: الإنكليزية

للعلم

تتاح وثائق المجلس التنفيذي على موقع البرنامج على الإنترنت (<http://executiveboard.wfp.org>).

تحديث عن استراتيجية شؤون العاملين

موجز تنفيذي

وافق المجلس التنفيذي في عام 2014 على استراتيجية شؤون العاملين في البرنامج. وتعرض هذه الاستراتيجية مخططا للسبل التي يعتزم البرنامج اتباعها لتعزيز قوته العاملة وبنائها واستبقائها وتعيينها، بما يحقق منظمة تتمحور حول العاملين، وتركز على تطوير موظفيها بحيث يمكن لهم خدمة المستفيدين منها على نحو أفضل. ويعد البرنامج رائدا في وضع مثل هذه الاستراتيجية، وتحذو حذوه الآن وكالات أخرى تابعة للأمم المتحدة. والعوامل الحاسمة لهذه الاستراتيجية هي: (1) تعزيز عقلية الأداء؛ (2) تكوين المواهب في البرنامج؛ (3) تحويل وجهه التركيز لزيادة الاهتمام بالموظفين الوطنيين؛ (4) تجهيز القادة ذوي الأثر الرفيع. وقد تحقق بالفعل أثر إيجابي عن طريق تنفيذ عدة مبادرات.

وتعد العقلية الموجهة بدرجة أكبر نحو الأداء حيوية لتحقيق رسالة البرنامج. وهناك عملية محسنة لتقييم الأداء تعزز الثقافة العامة للأداء. ويعد البرنامج واحدا من أول وكالات الأمم المتحدة التي تضم في نظامها الخاص بإدارة الأداء خبراء استشاريين، وموظفين يعملون بعقود قصيرة الأجل، ومتطوعين تابعين للأمم المتحدة.

وتشمل مبادرات بناء القدرات تحسين نظام إدارة التعلم عبر الإنترنت لزيادة قدرة البرنامج على تكوين المهارات في قوته العاملة الموزعة على نطاق العالم. كما أن الإطار الجديد لإدارة الحياة المهنية يساعد على وضع العاملين ذوي القدرات المناسبة في المكان الذي يؤديون فيه ولاية البرنامج على نطاق العالم، بينما يبسر للموظفين تحقيق تطلعاتهم المهنية.

وكجزء من زيادة الاهتمام بالموظفين الوطنيين، تم في عام 2014 نقل 3 400 من موظفي البرنامج الميدانيين المعيّنين محليا من إطار برنامج الأمم المتحدة الإنمائي إلى الإطار الإداري المشترك بين البرنامج ومنظمة الأغذية والزراعة. وبعد أن أصبحت هناك الآن قواعد ولوائح واحدة تحكم جميع موظفي البرنامج، أصبحت إدارة الموظفين أكثر سلاسة وكفاءة. وفي عام 2015، استكمل الموظفون الوطنيون ما مجموعه 8 200 دورة عن طريق نظام إدارة التعلم.

وتشمل مبادرات تجهيز القادة بالأدوات المناسبة لتحقيق أثر رفيع "البرنامج الرائد للقضاء على الجوع"، بمحتوى معدّ خصيصا ليلائم احتياجات قادة البرنامج الخاصة. وقد شارك أكثر من 310 من القادة في هذه البرنامج، 35 في المائة منهم موظفون وطنيون. وكان جميع المشاركين ممن يتولون أدوارا قيادية رفيعة الأثر في عمليات البرنامج والناس الذين يقوم بخدمتهم. ويجري أيضا تجديد عملية الترقى بالنسبة للقادة من الرتبتيين ف-5 ومد-1.

لاستفساراتكم بشأن الوثيقة:

P. Issar

مديرة

شعبة الموارد البشرية

رقم الهاتف: 066213-2400

وتؤكد الإنجازات الموضحة في هذا التقرير أهمية استراتيجية شؤون العاملين بالنسبة للبرنامج. فلو لا موافقة المجلس التنفيذي، لتعذر تحقيق ذلك الأثر في هذه الفترة القصيرة. واستمرار الدعم ضروري للاستفادة من هذا الزخم. وستعكس الدروس المستفادة حتى الآن في مبادرات مقبلة لضمان نجاح تنفيذ استراتيجية شؤون العاملين، وتمكين البرنامج من إنجاز المزيد لصالح المزيد من الناس وبموارد أقل.

مقدمة

- 1- تتمثل أكبر قوة للبرنامج في نساته ورجاله المتفانين الذين يعملون في جميع أنحاء العالم لتلبية الاحتياجات الإنسانية عن طريق توفير الحصول على أغذية مغذية، والاستجابة لحالات الطوارئ. ويجب على البرنامج، مع زيادة الطلب على خدماته، أن يصبح أكثر فعالية وكفاءة في إدارة أئمن أصوله، وهي قوته العاملة. ويعد قيام العاملين ذوي المهارات المناسبة بالأدوار المناسبة من الأمور الضرورية لكي يواصل البرنامج الاضطلاع بدوره في الاستجابة للحالات الإنسانية، مع قيامه في نفس الوقت ببناء قدراته على العمل لإيجاد عالم خالٍ من الجوع.
- 2- وتتوخى استراتيجية شؤون العاملين جعل البرنامج منظمة أكثر تمحورا على العاملين، وتركز على التطوير المهني لموظفيها وتجهيزهم لتقديم المساعدة الفعالة بشكل متزايد للناس الذين تخدمهم. وبالإضافة إلى تعزيز العمليات والنظم الخاصة بالموارد البشرية، تطالب الاستراتيجية بتحول ثقافي مع زيادة التركيز على الأداء لتمكين المواهب والقادة ذوي الإدارة الجيدة من تحقيق أقصى قدر من التأثير.
- 3- ويعرض هذا التحديث إنجازات استراتيجية شؤون العاملين حتى الآن، ويقدم لمحة عامة عن آفاق المستقبل، والمبادرات الخاصة بالتحقيق الكامل لمقاصد الاستراتيجية.

الاستقصاء العالمي لآراء الموظفين يشير إلى تأثير مبكر

- 4- أُجري في عام 2015 الاستقصاء العالمي لآراء الموظفين بغية تقييم مشاركة الموظفين وقدرتهم على الأداء على نطاق البرنامج. وكان الاستقصاء مفتوحا أمام 14 490 موظفا، وحقق معدل مشاركة بنسبة 70 في المائة – وهو ما يمثل زيادة كبيرة عن معدل عام 2012 الذي بلغ 44 في المائة. وأشارت التعليقات إلى تحسينات في جميع المجالات تقريبا: فمن بين الأسئلة التي بلغ عددها 73 سؤالا، سجل 67 سؤالا وجود تحسينات، باستثناء سؤالين فقط يتعلقان بالسلامة والأمن سجلا انخفاضاً، أي بمعدل 2-3 نقاط مئوية.
- 5- وتشمل المجالات التي تضمنت نتائج محسنة: المشاركة والانتماء، بمعدل بلغ 13 نقطة مئوية؛ ومعايير السلوك، بمعدل بلغ 9 نقاط مئوية؛ والتعليقات والأداء والترقي بمعدل بلغ 8 نقاط مئوية؛ والنمو والتنمية، بمعدل 7 نقاط مئوية. وعلى سبيل المثال، يرى 92 في المائة من الموظفين وجود صلة واضحة بين عملهم وأهداف البرنامج، وهو ما يتجاوز المعيار العالمي لشركة IBM¹ بمقدار 19 نقطة مئوية.

¹ يمثل المعيار العالمي لشركة IBM مجموعة ردود لموظفين من منظمات مختلفة على نطاق العالم. ويوفر نتائج مقارنة تمثل متوسط الدرجات المؤيدة على نطاق جميع المنظمات في قاعدة بيانات معايير شركة IBM.

الإنجازات في الفترة 2014-2015

6- تتضمن استراتيجيات شؤون العاملين أربعة عوامل حاسمة: (1) تعزيز عقلية الأداء؛ (2) تكوين المواهب في البرنامج؛ (3) تحويل وجهة التركيز لزيادة الاهتمام بالموظفين الوطنيين؛ (4) تجهيز القادة ذوي الأثر الرفيع.

تعزيز عقلية الأداء

تعزيز ثقافة إدارة الأداء في البرنامج

7- تم تنقيح نظام تعزيز الأداء والكفاءة² في عام 2014 لتبسيط تطبيقه وزيادة فعاليته، وتوفير وقت الموظفين للنظر في جوانب إضافية للأداء. وتنعكس هذه التحسينات في معدل استكمال عملية نظام تعزيز الأداء والكفاءة بنسبة 97 في المائة في عام 2015، وزيادة عن معدله البالغ 64 في المائة في عام 2011، ويعد من أعلى المعدلات بين وكالات الأمم المتحدة.

8- ويعد البرنامج من بين أول الوكالات التابعة للأمم المتحدة التي تضم في نظامها الخاص بإدارة الأداء خبراء استشاريين، وموظفين بعقود قصيرة الأجل، ومتطوعين تابعين للأمم المتحدة، مما أدى إلى معايير أداء متسقة بالنسبة لأنواع مختلفة من العقود، وأداء أقوى على نطاق البرنامج.

9- ويتمثل أحد المكونات الأساسية لإدارة الأداء في تحديد مجالات الأداء التي تتطلب التحسين ومعالجتها. ولتحسين هذه العملية، قام البرنامج بتنقيح إطاره المتعلق بضعف الأداء، والذي يجهز المديرين والموظفين لتحديد قضايا الأداء في وقت مبكر، ومعالجتها على الفور، وضمان حصول الموظفين على الدعم من أجل تطوّرهم المهني في المستقبل.

10- ويقوم مركز الموارد الشبكية أطلق مؤخرًا لإدارة الأداء بتوفير أدلة للمستخدم، ومجموعات أدوات موجهة عن العناصر الأساسية، ودروس بالفيديو، ومقالات، ومواد أخرى. وعلى ضوء التعليقات الإيجابية المتلقاة، سيواصل البرنامج إضافة مواد بصورة منتظمة.

11- وأوضحت المؤشرات المستمدة من الاستقصاء العالمي لآراء الموظفين وجود تحسينات في ثقافة إدارة الأداء في البرنامج، مع نتائج تجاوزت المعايير العالمية. فاستنادًا إلى نتائج الاستقصاء، يفهم 76 في المائة من الموظفين طريقة تقييم الأداء – بتحسّن قدره 4 نقاط مئوية عن عام 2012، وزيادة قدرها 7 نقاط مئوية عن المعيار العالمي لشركة IBM؛ ويعتقد 83 في المائة من الموظفين أنه وضعت معايير أداء واضحة في وحداتهم لتقديم مساعدة عالية الجودة للمستفيدين، وزيادة قدرها 3 نقاط مئوية عن عام 2012 وزيادة قدرها 8 نقاط مئوية عن المعيار العالمي لشركة IBM.

تحديد وغرس قيم البرنامج وسلوكياته المشتركة

12- يجري تغيير الطريقة التي يتم بها تقييم الموظفين لكي تعكس قيم البرنامج الأساسية وأبعاد قدرته الأساسية الأربعة: (1) الغرض – مواءمة الغرض الفردي مع رسالة البرنامج؛ (2) العاملون – دعم وتجهيز قوة البرنامج العاملة لخدمة مستفيديه على أفضل وجه؛ (3) الشراكة – القيادة عبر الحدود لتقديم الأفضل للمستفيدين من البرنامج؛ (4) الأداء – تقديم حلول عملية ومستدامة لتحقيق رسالة البرنامج.

13- ولتحديد قيم وسلوكيات البرنامج وغرسها بطريقة أكثر منهجية على نطاق قوة العمل، يجري إعداد مجموعة التعويضات المقترحة للموظفين³ من أجل دعم وتعزيز اكتساب مهارات البرنامج. وبناء على مشاورات واسعة مع العديد من أصحاب

² تشجع عملية تعزيز الأداء والكفاءة الحوار بين المشرفين والموظفين، وتساعد على زيادته وتحسينه، وترتبط النتائج ومؤشرات الأداء الرئيسية لفرادى الموظفين بنواتج الوحدة، أو الشعبة، أو المكتب القطري التابع للبرنامج. وبالنسبة لكل موظف، فإنها توضح الكفاءات والتوقعات بالنسبة للأداء، وتساعد على تحديد مجالات التطور والتعلم، وتوفير آلية لتحديد قضايا وعقبات الأداء وحلها.

³ تصف مجموعة التعويضات المقترحة للموظفين مجموعة الخصائص والفوائد وطرق العمل التي يتوقع أن يجدها موظف لديه المهارات والقدرات ومستويات الأداء المناسبة في منظمة ما. ويجب أن تكون المجموعة محددة بالقدر الكافي، ومناسبة، وقادرة على اجتذاب المواهب وإشراكها واستبقائها.

المصلحة، ستعمل المجموعة على تحسين قدرة البرنامج التنافسية في سوق العمالة، واجتذاب أفضل المهارات والاحتفاظ بها. وقد استُخدمت خدمة LinkedIn، وهي من أكبر خدمات التواصل المهني الشبكية، كوسيلة إضافية لتحديد واجتذاب المهارات، وقد زاد عدد متابعي البرنامج زيادة كبيرة في الفترة 2014-2015 ليصل إلى 47 400.

تكوين المواهب في البرنامج

تكوين الأطر المهنية والمهارات في البرنامج

14- تم تحديد المهارات والقدرات التقنية لأغراض المجالات الوظيفية الخاصة بالبرنامج، وتم توضيح المسارات المهنية في الأطر المهنية لدعم التطور المهني للموظفين. وتثري الأطر المهنية القرارات المتعلقة بالقوة العاملة بالنسبة لتطور الموظفين، وتوزيع المواهب، والتعاقب، والتخطيط العام للقوة العاملة.⁴ وينعكس التقدم الكبير في هذا المجال في الاستقصاء العالمي لآراء الموظفين لعام 2015، والذي أوضح أن 77 في المائة من الموظفين يعرفون المهارات والمؤهلات المطلوبة لإحراز تقدم في حياتهم المهنية في البرنامج، أي بزيادة قدرها 13 نقطة مئوية منذ عام 2012.

15- ولزيادة الدعم للموظفين في تطويرهم الوظيفي، تم استحداث أدوات ومواد إرشادية وتعميمها على الموظفين – بالتركيز على الموظفين الوطنيين – عن طريق العروض، وحلقات العمل، والجلسات الموجهة في المكاتب الميدانية وفي المقر. وقد استُهلّت صفحة شبكية عن إدارة الحياة المهنية المكرسة توضح المبادئ والأطر والأدوات المهنية الخاصة بالبرنامج.

تحسين الفرص للتعليم والنمو

16- يمثل نظام إدارة التعلم عبر الإنترنت منصة لتنسيق وتحقيق وتتبع التعلم على نطاق البرنامج. فهو يوفر منفذا سهلا للتعلم بالنسبة لقوة البرنامج العاملة الموزعة على نطاق العالم، ويمكن كل موظف من أن يكون مسؤولا عن رحلته الخاصة بالتعلم. ويساعد نظام جديد ومحسن لإدارة التعلم استُهل في عام 2015 على وضع خطط خاصة بالتعلم للموظفين، بما في ذلك عن طريق التعلم الإلكتروني، والتعلم أثناء العمل، والأنشطة داخل الصفوف الدراسية، اعتمادا على مبدأ النسب 70 – 20 – 10.⁵

17- وفي الفترة من يناير/كانون الثاني إلى أكتوبر/تشرين الأول 2015، استكمل الموظفون أكثر من 13 000 دورة دراسية عن طريق نظام إدارة التعلم. وبفضل استخدام نظام إدارة التعلم العالمي المحسن لم تعد هناك حاجة إلى نظم التعلم المحلية الموازية، مما يقلل من ازدواجية الجهود، وبيّح نهجا شموليا لتنمية القدرات.

تعزيز القدرة على تخطيط قوة البرنامج العاملة

18- تم إيجاد مسار لمواهب المستقبل عن طريق مبادرة مجمع المواهب،⁶ حيث تم تلقي 11 000 طلب حتى أكتوبر/تشرين الأول 2015. ونتيجة لجمع المواهب للمديرين إمكانية الوصول إلى أفراد مؤهلين سبق فحصهم ولديهم المهارات والحوافز المطلوبة.

19- وتيسر مجموعة أدوات جديدة خاصة باستراتيجية اكتساب المواهب تعيين موظفين مؤهلين للمكاتب الميدانية وشعب المقر، وخاصة في المجالات التي تنسم بالتحدي في الميدان. وتركز مجموعة الأدوات على أهمية اكتساب المواهب المناسبة لممارسات الموارد البشرية المحلية.

⁴ يشمل تخطيط القوة العاملة أنشطة تساعد منظمة ما على فهم الحالة الراهنة لقوة عملها، والتنبؤ باحتياجات المستقبل، وسد الفجوات وتخطيطها، مما يساعد على اتخاذ إجراءات تصحيحية، مثل زيادة أو خفض عدد الموظفين، وإعادة توزيعهم، وإعادة تدريبهم.

⁵ يعكس مبدأ النسب 70 – 20 – 10 المساهمات في التعلم الكلي من ثلاث قنوات للتعلم: 70 في المائة من خبرة التعلم أثناء العمل؛ و20 في المائة من التعلم من آخرين؛ و10 في المائة من التعليم، سواء من خلال التدريب في الصفوف الدراسية أو التعلم الإلكتروني.

⁶ تشمل المجالات الوظيفية الاثنا عشر التي غطتها المبادرة: التغذية، والتحويلات القائمة على النقد، وتحليل هشاشة الأوضاع ورسم خرائطها، وسلسلة الإمداد، والرصد، والتقييم، والمالية.

- 20- ويعد التنوع والشمول من بين المكونات الحاسمة لاستراتيجية شؤون العاملين نظرا لأنهما يشجعان على تهيئة بيئة عمل شاملة للجميع يحظى فيها كل موظفي البرنامج، بصرف النظر عن خلفياتهم، بالتقدير ويستطيعون أن يشاركوا وينتجوا فيها. ويعزز الاهتمام بمسألتي التنوع والشمول فهم البرنامج للاحتياجات المتنوعة للسكان الذين يخدمهم، وهو أمر حاسم لتحقيق النجاح. وقد تم وضع استراتيجية للتنوع والشمول وتعميمها على قادة البرنامج على نطاق العالم.
- 21- ومن بين مبادرات البرنامج لتعيين مواهب أكثر تنوعا وتحقيق هدف الأمم المتحدة الخاص بالتكافؤ بين الجنسين اشتراط تقديم مرشحة واحدة على الأقل لكل وظيفة شاغرة من الرتب المتوسطة والعليا للنظر فيها. ونتيجة لذلك، أصبحت النساء في عام 2015 يمثلن أغلبية (55 في المائة) في تعيينات الموظفين الفنيين الدوليين بعقود قصيرة الأجل، وهو ما يعد تحسنا ملحوظا عن نسبتهن في عام 2014 التي بلغت 45 في المائة. ويجري استخدام وكالات التعيين المتخصصة لاستهداف المزيد من المرشحات للوظائف من الرتب المتوسطة والعليا التي تشهد تفاوتاً نسبياً في شاغليها من الجنسين. ويواصل البرنامج التصدي للتفاوت بين الجنسين في مجال اللوجستيات، حيث تمثل النساء 31 في المائة من التعيينات في عام 2015، حيث أنهن يشغلن نسبة 19 في المائة من وظائف اللوجستيات القائمة.
- 22- وقد تم استعراض النبذات العامة للوظائف في البرنامج بالكامل لأول مرة منذ عام 2005 من أجل تعزيز المساواة وتيسير عملية صنع القرارات المتعلقة بتخطيط القوة العاملة والتصميم التنظيمي. وتشمل النبذات العامة الجديدة أدوات ناشئة، مثل أخصائي تغذية وأخصائي سلع. وستقوم جميع مكاتب البرنامج بمواءمة الوظائف القائمة مع النبذات الجديدة بحلول نهاية عام 2015.
- 23- وقد وضعت مبادئ توجيهية لاستعراض هياكل التوظيف من أجل مساعدة المديرين القطريين ومديري الشعب على زيادة سرعة حركة الهياكل التنظيمية في المكاتب الميدانية وشعب المقر كي تستجيب على نحو أفضل لمتطلبات التمويل والبرامج. وستستخدم المبادئ التوجيهية في التوازن مع التحولات الكبيرة في التوجه الاستراتيجي، والمتطلبات التشغيلية و/أو الموارد المتاحة.
- 24- وقد برهن البرنامج مجدداً على قدرته على نشر موظفيه بسرعة في حالات الطوارئ في الفترة 2014/2015. فعلى سبيل المثال، قام البرنامج، من أجل دعم أزمة فيروس الإيبولا من المستوى 3، بزيادة عدد موظفيه في البلدان الأربعة المتضررة بنسبة 147 في المائة خلال ستة أشهر، عن طريق إعادة توزيع موظفين من مختلف فئات العقود ومختلف المكاتب. ولزيادة سرعة حركة قوة البرنامج العاملة عن طريق التوزيع الأسرع للموظفين في حالات الطوارئ، استُهلكت في عام 2014 قائمة موظفي الاستجابة لحالات الطوارئ.
- 25- وقد تحسن التوزيع الاستراتيجي للموظفين عن طريق إدخال تغييرات على عملية إعادة الانتداب: وتم تعزيز عملية صنع القرارات الاستراتيجية لكي تعكس أولويات البرنامج بشكل أفضل؛ وأصبحت هذه العملية أكثر شفافية وموضوعية.

تحويل وجهة التركيز

تكوين مهارات الموظفين الوطنيين وقدراتهم

- 26- تشمل مبادرات تكوين مهارات وقدرات الموظفين الوطنيين تحسين نظام إدارة التعلم لكي يستجيب بشكل أفضل للاحتياجات التعليمية للموظفين عن طريق جعل التعلم أكثر يسرا، ولا سيما بالنسبة للموظفين الوطنيين في المناطق النائية. وفي الفترة من يناير/كانون الثاني إلى أكتوبر/تشرين الأول 2015، استكمل الموظفون الوطنيون 200 8 دورة دراسية عن طريق نظام إدارة التعلم. وقد اعتُبر تعلم اللغات من بين الاحتياجات الرئيسية للموظفين الوطنيين، ولذلك تم في يونيو/حزيران 2015 تجربة أداة لغوية شبكية. وفي منتصف عام 2016، سيحصل 1 000 موظف على الأقل على شهادات التعلم اللغوي.
- 27- وقد كان 35 في المائة من المشاركين في "البرنامج الرائد للقضاء على الجوع" هم من الموظفين الوطنيين.

28- وقد وُضعت أطر مهنية لدعم إدارة الحياة المهنية للموظفين الوطنيين. ففي عام 2015، سجل الاستقصاء العالمي لأراء الموظفين تحسنا بمعدل 9 نقاط مئوية منذ عام 2012، حيث اعتبر 70 في المائة من الموظفين الوطنيين أن تدريبهم كان كافيا للقيام بأدوارهم بطريقة فعالة.

إرساء مكان عمل مساندٍ ومعافى

29- تضم شعبة رفاه الموظفين التي أنشئت في يناير/كانون الثاني 2015 وحدة تقديم المشورة للموظفين ودائرة الخدمات الطبية. وتسترشد مبادرات الشعبة باستراتيجية رفاه الموظفين التي اعتمدها المجلس التنفيذي في عام 2015، بمخصص قدره 10 ملايين دولار أمريكي لإنشاء صندوق برنامج رفاه الموظفين. وتم تقاسم هذه الاستراتيجية التي تستهدف المكاتب القطرية مع جميع الموظفين، مع اهتمام خاص بالموظفين المعينين محليا. ومع مراعاة المعايير المعمول بها في منظومة الأمم المتحدة واستراتيجية رفاه الموظفين، تتضمن سياسة البرنامج الجديدة لإقامة الموظفين تدابير وممارسات إدارية جيدة لتحسين وتوحيد نوعية الإقامة التي يوفرها البرنامج على نطاق العمليات الميدانية.

تعديل وتنفيذ ترتيبات تعاقدية تفي بالعرض للموظفين الوطنيين

30- في عام 2014، قام البرنامج بتنسيق ظروف الخدمة بالنسبة للموظفين المعينين محليا في المكاتب الميدانية عن طريق مشروع تحويل الموظفين المعينين محليا. ونتيجة لذلك، تم نقل 3 400 موظف وطني من إطار برنامج الأمم المتحدة الإنمائي إلى الإطار الإداري المشترك بين البرنامج ومنظمة الأغذية والزراعة. وقام البرنامج أيضا بتحديث سياساته الخاصة بالموارد البشرية وأتاحها على شبكة الإنترنت لتحسين الشفافية والتمكين.

تجهيز القادة ذوي الأثر الرفيع

تنمية القدرات القيادية والإدارية

31- أشار تقييم للقيادة إلى نقاط قوة رئيسية بين القادة بينما حدد أيضا مجالات يحتاج فيها البرنامج إلى تجهيز القادة بشكل أفضل من أجل أن النهوض بمسؤولياتهم الموسعة. وبناء على هذه النتائج، استُهل في عام 2014 "البرنامج الرائد للقضاء على الجوع" بغية تزويد القادة بما يحتاجون إليه من أدوات وسلوكيات للاضطلاع بولاية البرنامج بصورة أكثر فعالية. ويعد نطاق وسرعة تداول هذا البرنامج غير مسبوق في منظومة الأمم المتحدة. فخلال 12 شهرا، تم تنظيم 13 جلسة خاصة بالبرنامج الذي استغرق 4 أشهر لما مجموعه 310 من القادة – مديرين قطريين، ومديري شعب، ورؤساء وحدات ومكاتب فرعية – من 76 مكتبا إقليميا. ويطبق هذا البرنامج أفضل الممارسات في المنهجية والمضمون، مع التعلم عن طريق توليفة من دورات التدريب المباشر والتدريب الافتراضي. وقدم القادة تعليقات إيجابية عن جودة هذا البرنامج وفائدته. وأشارت التقييمات إلى معدل عام بنسبة 91 في المائة من الرضا عن البرنامج وصلحياته.

32- ولتعزيز مسار القيادة والإسراع بتقديم القيادات النسائية للبرنامج، استُهل عام 2013 برنامج تنمية القدرات القيادية والمسارات المهنية للمرأة. ومع نهاية عام 2015، استكمل أكثر من 165 قائدة هذا البرنامج من بين الموظفين الوطنيين والدوليين في روما، والقاهرة، وداكار، وجوهانسبرغ.

تقييم المواهب القيادية وتمييزها

33- تم إصلاح عملية ترقي الموظفين الفنيين الدوليين في الرتب من ف-1 إلى ف-3 لتحسين فعالية وشفافية عمليات صنع القرار. وتساعد عملية التجديد على جعل المديرين المباشرين خاضعين للمساءلة عن القرارات المتعلقة بإدارة الموارد، وتوفر تعليقات فردية، وتتيح إجراء مناقشات مهنية بالنسبة للمرشحين المؤهلين عن طريق عملية تقييم متعددة المراحل.

34- ولتحديد الإمكانيات القيادية، أُعيد تصميم عملية الترقّي بالنسبة للموظفين الفنيين الدوليين في الرتبتيّن ف-5 ومد-1 من أجل تحسين اتساق ودقة وشفافية قرارات التوظيف بالنسبة للوظائف القيادية. ويتم تقييم الموظفين المؤهلين وفقا لإمكانياتهم وأدائهم. وقد استُكمل أول استعراض للمواهب في عام 2015، وستساعد نتائجه لجنة توظيف كبار الموظفين على إيجاد مجمع للموظفين الذين يتوافر لهم الاستعداد للانتقال إلى أدوار قيادية.

35- وقد استُهل مجمع للمواهب من أجل إدماج الموظفين الفنيين المبتدئين في مسار المواهب الخاص بالبرنامج. وتم في عام 2015 تعيين عدد من الموظفين الفنيين المبتدئين أكثر من أي سنة أخرى منذ عام 2006.

تعبئة كبار القادة

36- للمساعدة على إقامة نظام موحد لتقييم الأداء وتعزيز ثقافة التعليقات الصريحة والمساءلة، أجرى فريق الإدارة التنفيذية استعراضا من جميع الجهات في عام 2015. وقام كل عضو بتلقي تعليقات من رؤوسيه ونظرائه والمشرفين عليه، وبإجراء تقييم ذاتي استنادا إلى أبعاد قدرة البرنامج الأربعة. وتضمنت هذه العملية جلسة توجيهية مناسبة لكل فرد.

الدروس المستفادة

37- تنفيذ استراتيجية شؤون العاملين عملية تكرارية تولد دروسا مستفادة لتوجيه مبادرات المستقبل.

إدارة شؤون العاملين هي مسؤولية الجميع – القادة، وشعبة الموارد البشرية، والموظفون

38- القادة يقودون البرامج والعاملين كليهما. والدعوة القوية من جانبهم أساسي لترسيخ التغييرات الحاسمة على نطاق البرنامج ككل. فعلى سبيل المثال، كان التزام الإدارة ورعايتها من الأمور الأساسية لنجاح "البرنامج الرائد للقضاء على الجوع" وعملية الترقّي الجديدة بالنسبة للرتبتيّن ف-5 ومد-1.

39- وقد تولى موظفو شعبة الموارد البشرية دورا قياديا في إعداد وتنفيذ العديد من المبادرات المتعلقة باستراتيجية شؤون العاملين. غير أن هذه الوظيفة في حاجة للانتقال إلى دور أكثر دعما نظرا لأن المديرين المباشرين يتولون مسؤوليات أكبر. فتغيير العقلية مطلوب لاستيعاب هذا التحول بالكامل ولنجاح تنفيذ الاستراتيجية على نطاق البرنامج.

40- وتعد المشاركة والتعاون من جانب جميع الموظفين – بمن فيهم الموظفون الوطنيون – في جميع المواقع أمرا حاسما لترسيخ التغييرات.

زيادة الطلب على وظيفة الموارد البشرية يتطلب طرقا جديدة لزيادة الكفاءة

41- يلزم أن تهتم شعبة الموارد البشرية بالحفاظة المتنوعة للمبادرات الاستراتيجية مع مواصلة وتعظيم خدمات الموارد البشرية الرئيسية التي تقدمها. ولضمان التحقيق الكامل لأهداف استراتيجية شؤون العاملين، تم توسيع دور وظيفة الموارد البشرية بما يتجاوز الدور المركز على العمليات المتعلقة بإدارة الاستحقاقات والمكافآت والعقود، ليشمل تزويد القادة على المستويين الإقليمي والقطري بالمشورة الاستراتيجية اللازمة بشأن القضايا الأكثر إلحاحا المتعلقة بموظفيهم. وتلزم معارف ومعلومات ومهارات محددة لتمكين وظيفة الموارد البشرية من الاضطلاع بهذه المسؤولية.

42- ولكي تنهض وظيفة الموارد البشرية بمسؤولياتها المزدوجة، فإن تحديد مكاسب الكفاءة المحتملة يعد أمرا حاسما مع العمل في الوقت نفسه على بناء القدرات الاستراتيجية الجديدة المطلوبة في مجال الموارد البشرية. ويتطلب ذلك تعظيم العمليات وإعادة تصميمها، وتحسين فعالية الحلول التكنولوجية والأتمتة.

النتائج الإيجابية ممكنة ولكنها تتطلب استثمارات

- 43- يجب أن يتم الاستثمار في قوة البرنامج العاملة من خلال نهج مستدام. وتتطلب أنشطة تنفيذ استراتيجية شؤون العاملين استثمارات، سواء كانت استثمارات لمرة واحدة مثل تنفيذ نظام جديد للتعيين الإلكتروني ونظام خدمة ذاتية للموظفين، أو استثمارات متكررة مثل مبادرات تنمية القدرات لجميع الموظفين.
- 44- والاستثمارات مطلوبة لمواصلة تحقيق النتائج. وعلى سبيل المثال، فإن تنفيذ التوصيات المستمدة من استعراض الترقى بالنسبة للرتبتين ف-5 ومد-1 سيحتاج إلى طرف خارجي لإجراء التقييمات. ولضمان مواصلة زخم استراتيجية شؤون العاملين وحتى تسريعه، يعتبر التنبؤ بالتكاليف على المدى الطويل وتخصيص التمويل من الأمور الحيوية.

التبعات بالنسبة لوظيفة الموارد البشرية

تعزيز وظيفة الموارد البشرية

استراتيجية ونموذج تشغيل لوظيفة الموارد البشرية

- 45- بالشراكة مع القادة والموظفين، وضعت في عام 2015، استراتيجية وظيفية للموارد البشرية لتحديد العوامل الحاسمة بالنسبة لشعبة الموارد البشرية من أجل دعم التنفيذ الناجح لاستراتيجية شؤون العاملين. والعوامل الحاسمة الثلاثة للموارد البشرية هي: (1) التنفيذ الأقرب للمستفيدين؛ (2) توفير المواهب وتطويرها وتوزيعها؛ (3) إطلاق العنان للغرض عن طريق تجارب الموظفين المجدية. وقد تم تقاسم الاستراتيجية مع فريق الموارد البشرية الأوسع لضمان المواعمة وبدء عملية التنفيذ.
- 46- وسيتم دعم الاستراتيجية الوظيفية للموارد البشرية عن طريق نموذج تشغيل يعتمد على التكنولوجيا للمساعدة على تنفيذ استراتيجية شؤون العاملين. وسيؤدي نموذج التشغيل هذا إلى تعظيم هيكل شعبة الموارد البشرية حتى يتسنى لها تحقيق أقصى قيمة للبرنامج وللناس الذين يخدمهم.

آفاق المستقبل

- 47- تحققت نتائج هامة أثناء المرحلة الأولى من تنفيذ الاستراتيجية. ويتواصل بذل الجهود في المجالات التالية.
- تعزيز عقلية الأداء
- 48- سيواصل البرنامج تعزيز الروابط بين عملية الترقى بالنسبة للرتب من ف-1 إلى ف-3 ونظام تعزيز الأداء والكفاءة، فضلا عن العمليات الأخرى لإدارة المواهب، مثلا عن طريق إدماج توصيات الترقى في عملية نظام تعزيز الأداء والكفاءة.
- 49- وسيوفر البرنامج الدعم للمديرين والموظفين في معالجة قضايا ضعف الأداء وفي إنشاء آليات دعم لضمان تحسين المجالات التي تحتاج إلى تطوير بطريقة شفافة وموضوعية.

تكوين المواهب في البرنامج

- 50- على البرنامج، بغية ضمان أن لديه المهارات المناسبة للاضطلاع بولايته، أن يقوم بتكوين المواهب واكتسابها واستعارتها.
- 51- تكوين المواهب: سيتاح لجميع الموظفين العديد من الدورات الجديدة في المهارات الوظيفية والرئيسية من خلال نظام إدارة التعلم. وستغطي هذه الدورات المهارات الإشرافية، وإدارة الأفرقة، والاتصال، ومهارات تقديم العروض، والتنوع والشمول. وسيقدم برنامج توجيهي بشأن الأبوة والأمومة الدعم للأمهات والآباء الجدد ولمديريهم المباشرين.

- 52- **اكتساب المواهب:** سيجري استعراض عملية اكتساب المواهب للمساعدة على تحسين قدرة البرنامج على اجتذاب أفضل المواهب وتعيينها. وسيؤدي وضع استراتيجية لاكتساب المواهب واستكمال مجموعة التعويضات المقترحة للموظفين إلى مواصلة تحسين القدرة التنافسية للبرنامج في سوق العمالة. ولإيجاد كادر من قادة المستقبل في البرنامج، سيجري إنشاء 50 وظيفة من الرتبة ف-2. وسيؤدي استخدام نظام التعيين الإلكتروني إلى تعظيم عملية التعيين الشاملة وإجراء تحليل محسن.
- 53- وبالإضافة إلى ذلك، سيضع البرنامج استراتيجية للتعين من أجل التنوع تهدف إلى اجتذاب المزيد من المواهب المتنوعة لتحقيق أهداف التكافؤ بين الجنسين في البرنامج.

- 54- **استعارة المواهب:** سيسمح وضع قائمة موظفين خارجية للاستجابة لحالات الطوارئ تضم 300 موظف مؤهل بتوزيع الموظفين على نحو أسرع.

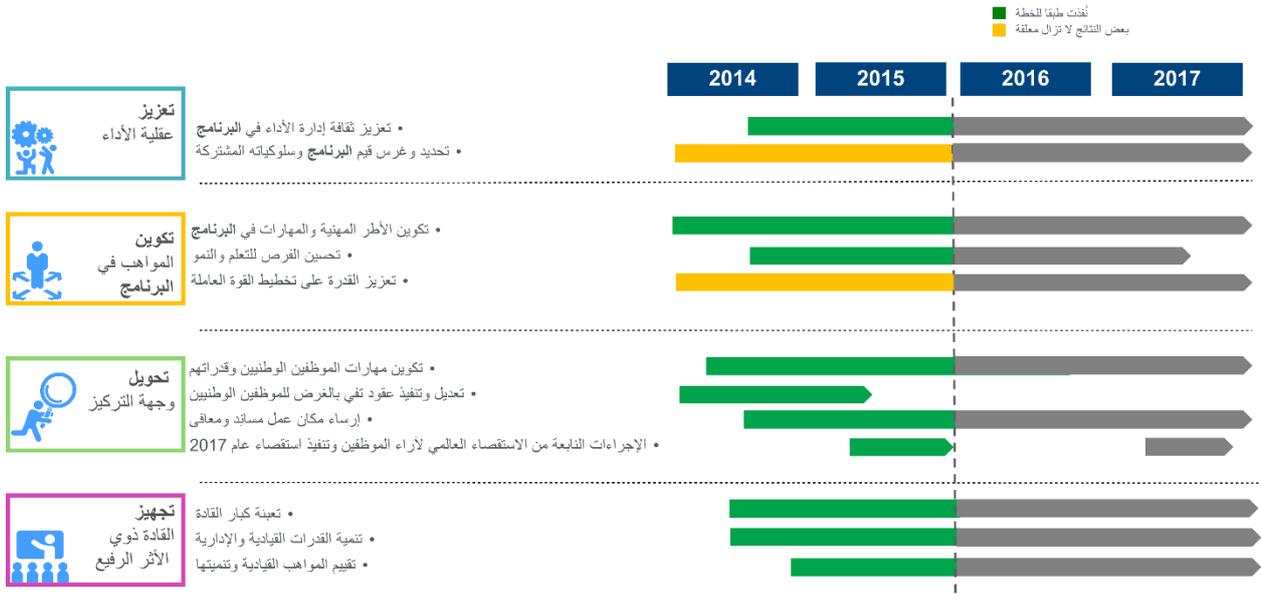
تحويل وجهة التركيز

- 55- سيكون تحسين المهارات الوظيفية للموظفين الوطنيين إحدى الأولويات خلال عام 2016. والهدف من ذلك هو أن يستكمل 3 000 موظف وطني أنشطة التعلم الموجه بحلول نهاية عام 2016.
- 56- وسيوضع إطار مهني لوظيفة البرامج من أجل تحسين مهارات وقدرات جميع الموظفين، بمن فيهم الموظفون الوطنيون.
- 57- وستتحسن الخدمات الطبية وخدمات تقديم المشورة للموظفين المخصصة لمعالجة الإجهادات الفسيولوجية والنفسية المرتبطة بالعمل لضمان مكان عمل مساند ومعافى.
- 58- وسيجري إنشاء نظام خدمة ذاتية للموظفين من أجل زيادة الكفاءة، والشفافية، وتمكين الموظفين. ومن خلال هذا النظام، سيتولى الموظفون زمام بياناتهم ومعاملاتهم الخاصة، وهو ما يزيد من شفافية ودقة البيانات، مع تخفيف العبء الواقع على شعبة الموارد البشرية، وتوفير قدراتها لأنشطة ذات قيمة مضافة أكبر.

تجهيز القادة ذوي الأثر الرفيع

- 59- سيتم في عام 2016 إنشاء مركز خارجي للتطوير المهني، بناء على عملية الترقى الجديدة بالنسبة للرتبتين ف-5 ومد-1. وسيحدد المركز الموظفين ذوي المستويات الأعلى من الأداء والإمكانات، وسيوفر معلومات للجنة توظيف كبار الموظفين عند البت فيمن يتعين إدراجه في مجمع القادة.
- 60- ولتجهيز القادة من أجل الاضطلاع بولاية البرنامج، سيكون هناك تركيز مستمر على تنفيذ "البرنامج الرائد للقضاء على الجوع" وبرنامج تنمية القدرات القيادية والمسارات المهنية للمرأة في عام 2016.

الشكل 1: خريطة طريق رفيعة المستوى لاستراتيجية شؤون العاملين: 2014-2017



الخلاصة

- 61- إن أهداف استراتيجية شؤون العاملين طموحة، أسوة برؤية البرنامج عن عالم خالٍ من الجوع، والتي لا يمكن أن تتحقق إلا إذا كانت قوته العاملة مجهزة بالكامل لتنفيذها. ويجب أن تطابق وتيرة التغييرات المطلوبة غاية خطة التنمية المستدامة لعام 2030 المبينة في رؤية القضاء على الجوع، مع مراعاة قدرة البرنامج على الاستيعاب وتطويرها.
- 62- وتؤكد الإنجازات حتى الآن دعم المجلس التنفيذي للاستراتيجية، وتشجع مواصلة الدعم للاستفادة من الزخم الذي تحقق، وتنفيذ الاستراتيجية على جميع مستويات البرنامج، وضمان الإدارة الفعالة لأئمن أصوله، ألا وهي قوته العاملة. وسيواصل البرنامج متابعة تطبيق الاستراتيجية على صعيد عوامله الحاسمة الأربعة، واضعا في الاعتبار الدروس المستفادة في وقت مبكر، وهو يسعى لإنجاز المزيد لصالح المزيد من الناس وبموارد أقل.